Procesos y teorías administrativas

Procesos de toma de decisiones

Profesor : Roberto Eduardo Reyes Leal



Aspectos a desarrollar

1. Toma de decisiones Individual
2. Toma de decisiones organizacional
3. Decisiones y cambios organizacionales
4. Modelo de la toma de decisiones por contingencia
5. Circunstancias especiales de decisión

¿Qué es la toma de decisiones?

¿Qué tipos de decisiones?

¿Qué modelo ideal de toma de decisiones ?

¿Cuáles es el proceso de toma de decisiones?

¿Qué modelos existen de acuerdo a la situación organizacional?

¿Cómo usar y combinar los modelos de acuerdo a la contingencia?

¿Qué circunstancias especiales se presentan en la toma de decisiones?

¿Cómo se superan estas circunstancias especiales?

La toma de decisiones

- Función de Toma decisiones **actividad diaria** de los gerentes
- Problema → Evaluación situación (grado de incertidumbre y dominio) → alternativas soluciones →**Pequeñas y grandes** decisiones → tienen **impacto** →Bueno o Malo
- Marco de las decisiones acertadas depende del grado de claridad: **objetivos, políticas, intereses** de los stake holders e **información** de calidad y oportuna → claridad y pertinencia.
- Analizar el proceso de toma de decisiones de acuerdo a los escenarios→ ¿qué modelos?

¿Todo problema requiere una decisión?

Definición de toma de decisiones

"Proceso de identificar y resolver problemas"

Identificación del problema

- Condiciones externa e internas
- Diagnóstico KPI

Solución del problema

- Alternativas
- Selección
- Implementación

Decisiones

<u>Programadas</u>: Bajo grado de riesgo y alto grado de certidumbre, existen procedimientos definidos hay información

<u>No programadas</u>: Alto grado de riesgo e incertidumbre, no existen procedimientos, no hay información, alternativas confusas

"Decisiones perversas"

Toma de decisiones individual

Toma de decisiones

Enfoque racional: individual análisis sistemático, secuencia lógica

- Monitorear el entorno
- Definir el problema
- Especificar objetivos
- Diagnosticar problema
- Desarrollar soluciones
- Evaluar, elegir e implementar alternativas.

Perspectiva de racionalidad limitada: "hay un límite para tomar decisiones" (tiempo, información, recursos, capacidad)

Intuición y creatividad → práctica, experiencia, criterios→ decisión .

Restricciones Organizacionales

Restricciones personales

Toma de decisiones organizacional

Involucra a gerentes y empleados, la estructura, la estabilidad del entorno→ modelos :

Enfoque de la ciencia de la administración

- **Enfoque racional** (investigación de operaciones y administración de operaciones)

Modelo Carnegie

- **Coalición** "varios gerentes que convienen en las metas y prioridades. Implicaciones: Satisfactorio→ Investigación problemística → Discusión y negociación.

Modelo de la decisión incremental

- **Pequeñas decisiones** que llevan a una decisión para lograr una **decisión principal** enfrentan barreras. **Interruptores de la decisión.** **Fases:** identificación, desarrollo y elección

Modelo del cesto de basura

- **Anarquía organizada:** Flujos de acontecimientos→ **problemas, soluciones potenciales, participantes, oportunidades de elección→ Consecuencias**

Proceso Carnegie

Incertidumbre

La información es limitada.

Los gerentes tienen muchas restricciones.

Conflicto

Los gerentes tienen diversas metas, opiniones, valores y experiencias.

Formación de una coalición

Sostener una discusión conjunta e interpretar las metas y los problemas.

Compartir opiniones.

Establecer una prioridad para los problemas.

Obtener el apoyo social para el problema, solución.

Búsqueda

Hacer una investigación local sencilla.

Utilizar procedimientos establecidos si es apropiado.

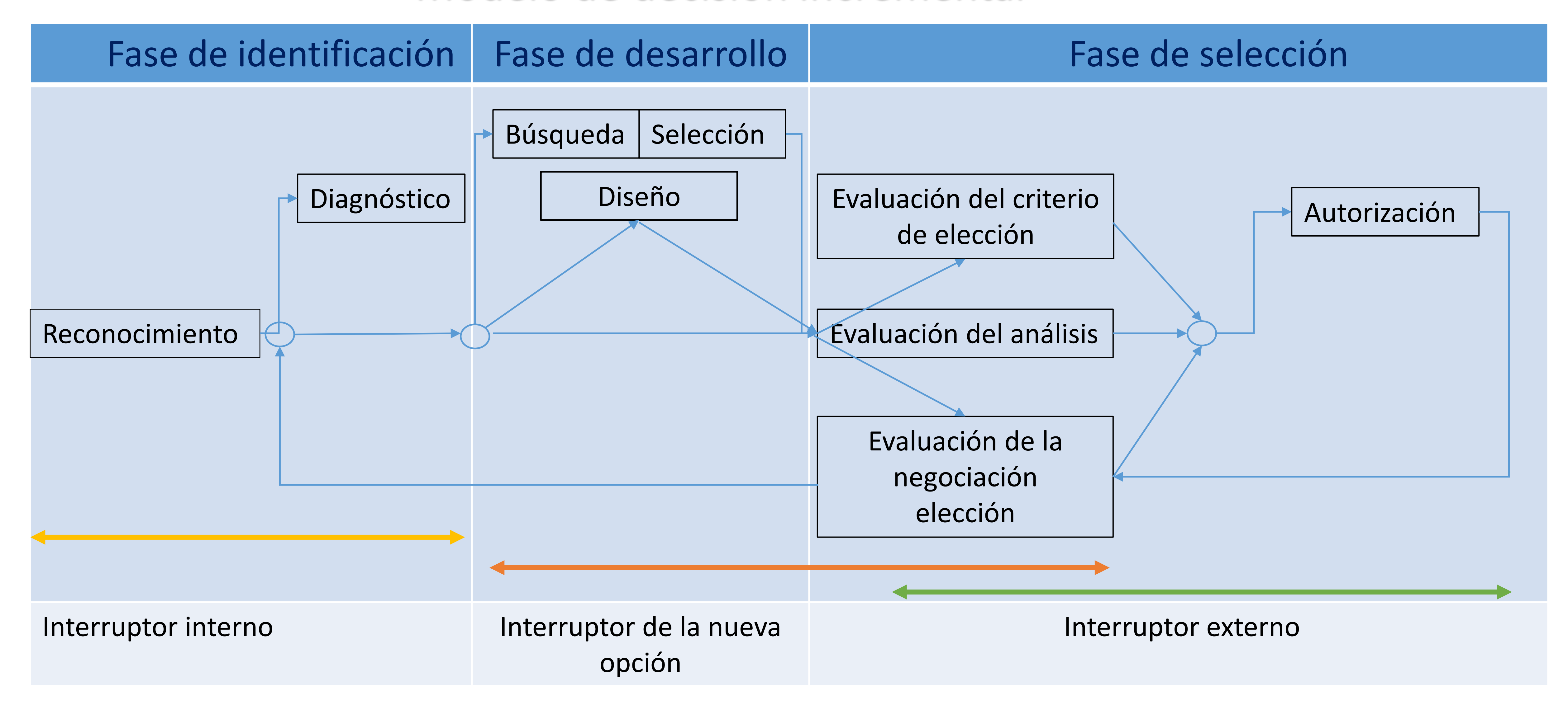
Crear una solución si es necesario.



Comportamiento de decisión de satisfacción

Aceptar la primera alternativa que sea aceptable para la coalición.

Modelo de decisión incremental



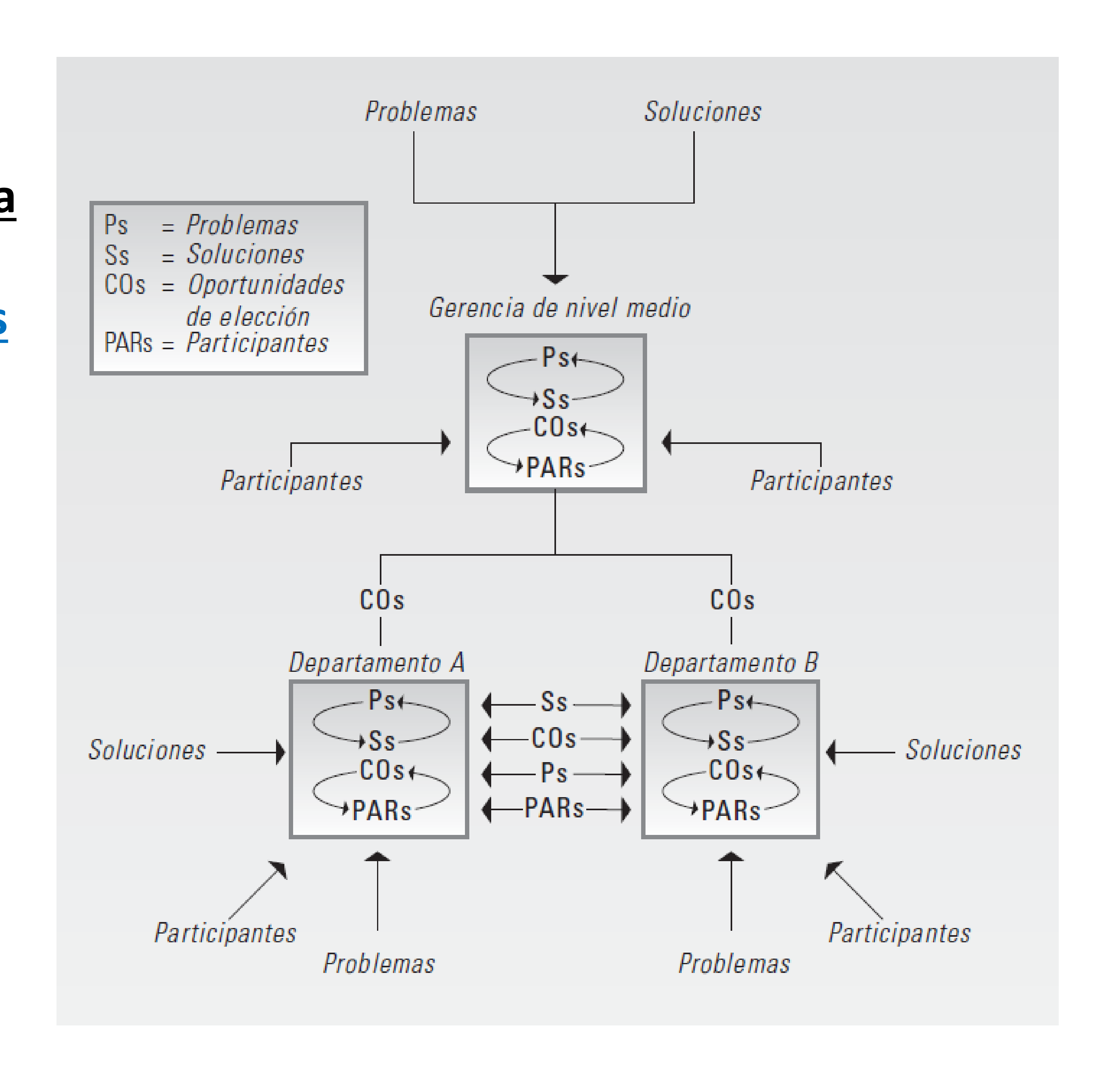
Combinación del modelo Carnegie e incremental

Identificación del problema		Solución del problema
Cuando la identificación del problema es incierta, se aplica el modelo Carnegie. *Es necesario un proceso político y social.* *Crear una coalición, buscar un acuerdo y resolver el conflicto acerca de las metas y las prioridades del problema.*	→	*Cuando la solución del problema es incierta, se aplica el modelo de la* decisión incremental. *Se requiere un proceso incremental, de sondeos con base en eliminación de errores.* *Resolver los grandes problemas en pequeños pasos.* *Reciclar e intentar de nuevo cuando está bloqueada.*

Modelo del cesto de basura

Modelo aplicado a organizaciones dinámicas –orgánicas → alta incertidumbre → **anarquía organizada** . El modelo **cesto de basura** trata del patrón o **flujo de múltiples decisiones** dentro de la organización, mientras que los modelos **incremental y Carnegie** se enfocan en la forma en que se toma **una sola decisión.**

4 flujos: soluciones , participantes, problemas, oportunidades de elección. Cuando los **4 flujos** se **concentran en un punto** de la organización es posible tomar una decisión



Modelo de toma de decisiones por contingencia

- Los **modelos de decisión** individual y organizacional tienen diferentes supuestos y procedimientos, **su uso** depende **del entorno y la situación** para **elegir** que tipo de **modelo** se plantean 2 criterios:

CONSENSO DEL PROBLEMA

CONOCIMIENTO DE LA SOLUCIÓN

1

- **Individual** → Enfoque racional Cálculos
- **Organización**:→ Administración de operaciones, admón. de la producción

2

- **Individual** : Negociación, coaliciones
- **Organización**: Modelo Canegie

3

Organización: Criterio ensayo y error

Individual : modelo de decisión Incremental

4

Individual : Negociación, y criterio inspiración o imitación .

- **Organización**: Carnegie / incremental / cesto de basura

Modelo por contingencia

Situaciones especiales de decisión

Debido a la dinámica de velocidad y riesgo del entorno también existen situaciones que se deben manejar

- **Entornos de alta velocidad:** Hacer seguimiento de la información, tomar múltiples alternativas al mismo tiempo, consejo de todos y 2 consejeros, buscar el consenso si no mandos superiores toman la decisión, integración con otras decisiones y la dirección estratégica de la empresa. Aprender a tomar decisiones rápidas. Punto-contrapunto.
- **Aprendizaje de los errores**: "Cada fracaso proporciona información y conocimientos nuevos"→ experimentar→ aprendizaje de la decisión.
- **Superar prejuicios cognoscitivos**: Errores de juicio que llevan a malas decisiones , dificultad de dar marcha atrás cuando una decisión fue errónea, los gerentes temen más la amenaza a una perdida que una ganancia equivalente, en el pensamiento grupal se valora más la armonía del grupo que la calidad de la decisión. Prejuicios comunes son: **Congruencia y persistencia (escalación el compromiso), la aversión a la pérdida (teoría del prospecto) y el pensamiento grupal (groupthink).**
- **Superar prejuicios personales:** Administración basada en la evidencia MBE, estar consciente de los prejuicios y tomar decisiones basadas en la mejor evidencia y hechos. Disensión y diversidad: disensión o retador individual o de grupo contra grupo, grupos heterogéneos y diversos, punto y contrapunto (abogado del diablo-disensión ritual) .

Actividad

Del análisis de la película desarrolle los siguientes puntos:

- A través de un diagrama gráfico de causa efecto plantee el problema
- Cómo fue la toma de decisiones individual (racional o racional limitada (Argumente por que)
- Argumente con evidencias que modelo de decisión organizacional se aplicó para solucionar los problemas.
- Analice el problema y de acuerdo al modelo de toma de decisiones **por contingencia** seleccione un modelo de toma de decisiones tanto individual y como organizacional y argumente como se evidencia en la película .